

Creativity World Forum

Methodik und Bedeutung des Intellectual Capital Report – am Beispiel der Wissensbilanz Made in Germany

Ludwigsburg, 2. Dezember 2009

Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins

Direktor Unternehmensmanagement

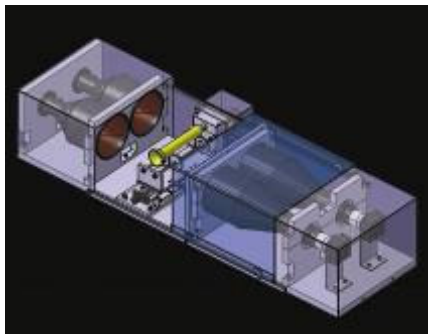
Fraunhofer IPK

Berlin



INSTITUTE FOR
PRODUCTION SYSTEMS AND
DESIGN TECHNOLOGY





- Virtuelle Produktentstehung
- Produktionssysteme
- Automatisierungstechnik
- Medizintechnik
- Unternehmensmanagement
 - Business Exzellenz Methoden
 - Unternehmenslogistik und -prozesse
 - Wissensmanagement (CCWM)

Agenda



1

Was ist Intellektuelles Kapital?

2

Stand der Forschung

3

Wissensbilanz – Made in Germany



**Perfekt abgestimmtes
Teamwork der Mitarbeiter**



**Gute
Beziehungen
zu Lieferanten**



Der 3-Sterne-Koch



Herausragende Rezepte



Exquisite Zutaten



Was fehlt in der
klassischen
Rechnungslegung?

Zwei Perspektiven auf das Intellektuelle Kapital (IK) eines Unternehmens



Innensicht → Internes Management zur gezielten Entwicklung des IK



Außensicht → Unternehmensbewertung und Berichterstattung

Warum Wissensmanagement? - Sicht deutscher Unternehmen



- 92% der deutschen Unternehmen halten Wissensmanagement für wichtig bis sehr wichtig
 - 75% sind mit der aktuellen Bewirtschaftung des Produktionsfaktors Wissen nicht zufrieden
 - 80% sehen hohen Handlungsbedarf in „strategischer, wissensorientierter Unternehmensplanung“!
- ➔ Wesentliches Verbesserungspotenzial liegt in der konsequenten Verknüpfung von WM mit der Unternehmensstrategie!

Quelle: **WM-Markstudie „Wissen und Information 2005“**. Fraunhofer Wissensmanagement-Community (2005): Fraunhofer IRB Verlag. (n=540)

Agenda



1

Was ist Intellektuelles Kapital?

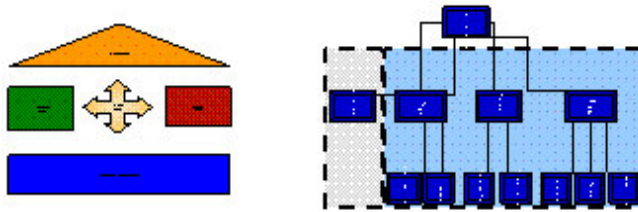
2

Stand der Forschung

3

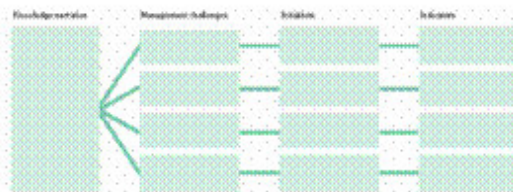
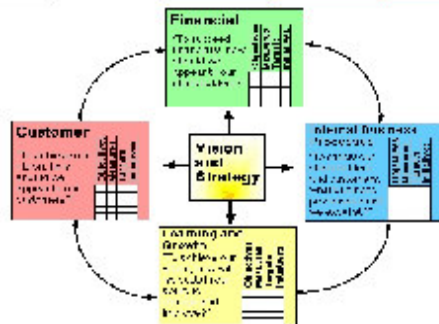
Wissensbilanz – Made in Germany

Ausgewählte Managementansätze des Intellektuellen Kapitals



Intangible Assets Monitor

	Market Value		
	Tangible Assets	Intangible Assets	
	Brand Strength	Human Capital	Jointly Owned
Growth			
Innovation			
Efficiency			
Stability			



Skandia Navigator and IC-Rating nach Edvinsson:

- Bekanntes, weit verbreitetes Strukturmodell
- Ratingprozedur zur Entwicklung von IK

Intangible Asset Monitor:

- Integriertes Management-Informationen-System
- Fokus auf der Veränderung der Wissensindikatoren

Balanced Scorecard:

- Strategischer Ansatz und Kennzahlensystem
- Vier Perspektiven: Finanzen, Kunden, Geschäftsprozesse, und Lern- und Wachstumsperspektive

Danish Guideline for IC-Statements:

- Management und Kommunikation von WM auch in KMU
- Detaillierte Beschreibung des Ansatzes mit Richtlinien

OECD-Studie nimmt deutschen Leitfaden auf

Institution / Country	Initiative	Scope	Application	Year	Reference
European Union	Public	All companies	Mandatory	2003	Modernisation Directive
		Listed Companies	Mandatory	2004	Transparency Directive
Australia	Public	Listed Companies	Mandatory	2003	ASX Listing Rule 4.10.17, Australien Stock Exchange
Canada	Public	Listed Companies	Mandatory	2003	Management Discussion and Analysis under NI 51-102, Continuous Disclosure Obligations, Securities Administrator
Germany	Public	All companies	Mandatory	2004	GAS 15 Management Reporting, DRSC
United Kingdom	Public	Quoted companies	Under Discussion	2005	Operating and Financial Review, Department of Trade and Industry
United States	Public	Listed Companies	Mandatory	2003	Management Discussion and Analysis, Securities and Exchange Commission
International Accounting Standards Board (IASB)	Private	Accounting Standard Setters IFRS		2005	Management Commentary Discussion Paper, IASB
European Union	Public	All companies	Voluntary	2002	Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles, MERITUM Project
Australia	Public	All companies	Voluntary	2002	Australian guiding principles on Extended Performance Management, Society and Culture
Austria	Public	Public Universities	Mandatory	2002	Austrian Universities Act, Federal Ministry of Education, Science and Culture
Denmark	Public	All companies	Voluntary	2003	Intellectual Capital Statements - The new guideline, Ministry of Science, Technology and Innovation
Germany	Public	SME	Voluntary	2004	Intellectual Capital Statements - Made in Germany, Federal Ministry of Economics and Labour / Fraunhofer IPK Berlin

Wissensbilanzmodelle können in mindestens vier Perspektiven klassifiziert werden

Aggregierte Sicht des IK

IK wird als Einheit gesehen

vs.

Detaillierte Sicht des IK

IK ist in einzelne Teile/Elemente geteilt

Monetär

z.B. Markt-Buchwert-Verhältnis
Einkommens/Kosten-Ansatz

vs.

Nicht-Monetär

Qualitative (z.B. beschreibende) und
quantitative/ nicht monetäre Indikatoren

Externes Instrument

Berichtsinstrument

vs.

Internes Instrument

Managementinstrument

Messung

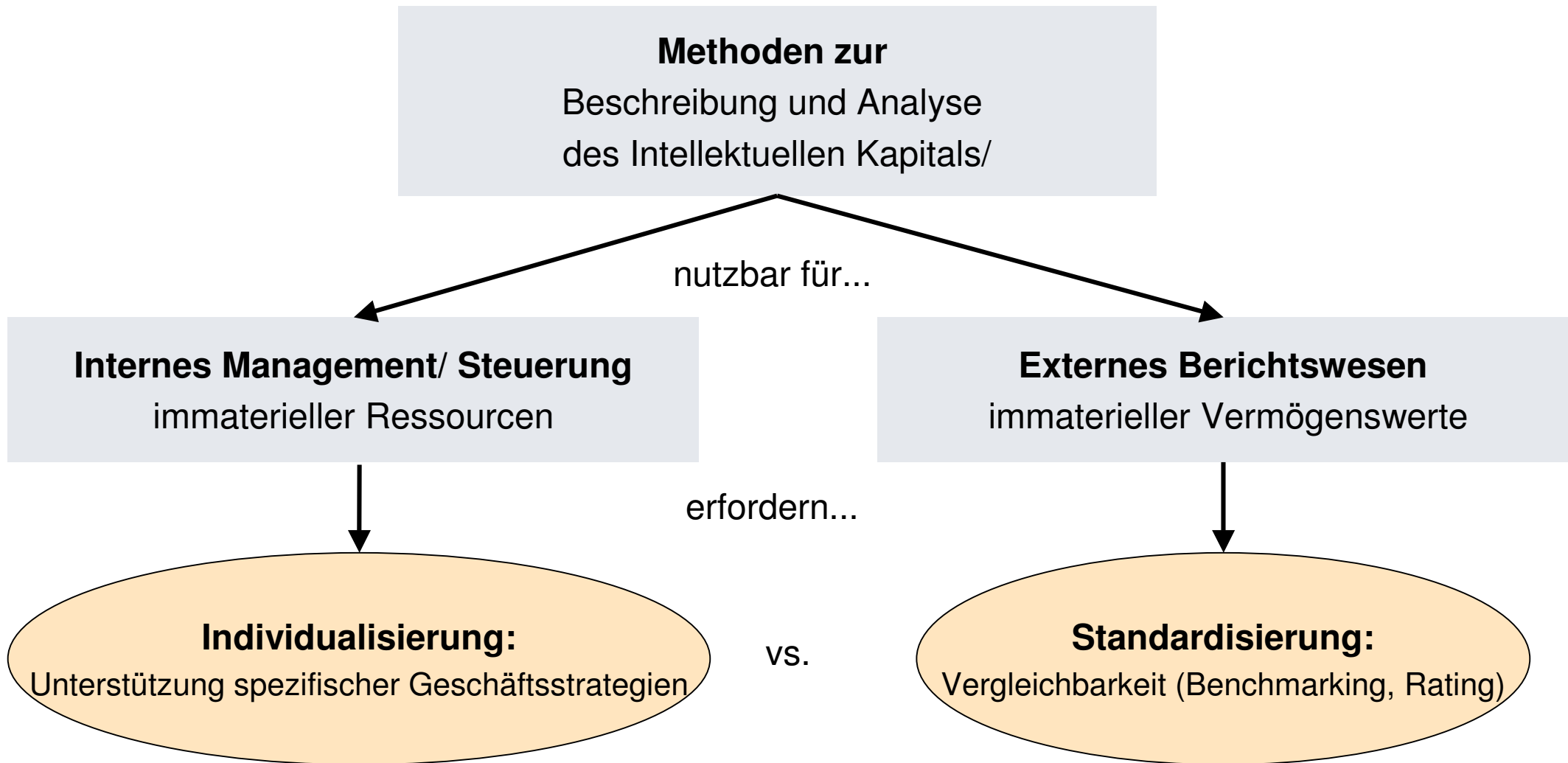
Messung von Indikatoren

vs.

Bewertung

Stärken/Schwächen-Analyse

Zwei Einsatzbereiche von Wissensbilanzen implizieren unterschiedliche Anforderungen



Forderung der Praxis: Ökonomisches Verfahren (Kosten-Nutzen)!

Bisherige Ergebnisse des Projekts „Wissensbilanz - Made in Germany“

www.akwissensbilanz.org



www.bmwi.bund.de oder

**Bundesministerium für Wirtschaft und
Technologie (BMWi)**

Versandservice

Postfach 30 02 65

53182 Bonn

Bestell-Fax: (02 28) 42 23 -462

Telefon: (01888) 6 15 -4171

E-Mail: bmwi@gvp-bonn.de.

- **40.000 Bestellungen** des Wissensbilanz-Leitfadens (seit September 2004)
- **30.000 Bestellungen** der Wissensbilanz-Toolbox (seit August 2006)
- Über **50 KMU-Anwender** im Rahmen des Pilotprojekts betreut
- **200 Anwender und Trainer** geschult
- **50 Mitglieder im Moderatoren-Netzwerk**
- **Informationsveranstaltungen** mit regionalen Partnern und über 1.000 Teilnehmern
- Wissensbilanz als **Berichtsinstrument** bei der Kreditvergabe getestet
- EU-Projekt „InCaS“ zur **Harmonisierung** der Methoden auf **europäischer Ebene**

www.incas-europe.org



European ICS Guideline



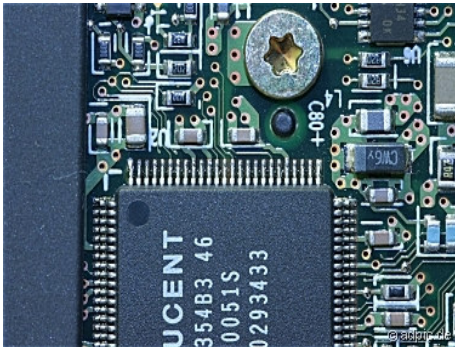
Cross Impact Matrix

No.	IC Type	IC Factor	Impact									Positive Score	Negative Score	Net Score	Contribution
			HC-1	HC-2	HC-3	SC-1	SC-2	SC-3	RC-1	RC-2	RC-3				
1	Human Capital	HC-1 Professional Competence	x	1	1	0	1	1	1	0	5	4	10,00%	1,25	
2		HC-2 Social Competence	0	x	2	1	3	0	2	0	8	4	10,00%	2,00	
3		HC-3 Employee Motivation	2	1	x	3	3	0	2	1	12	9	24,00%	1,33	
4	Structural Capital	SC-1 Corporate Culture	1	1	1	x	2	0	1	0	6	7	12,00%	0,98	
5		SC-2 Internal Cooperation & Knowledge Transfer													
6		SC-3 Information Technology & Explicit Knowledge													
7	Relational Capital	RC-1 Customer Relationships	0	1	2	1	1	1	x	1	7	9	14,00%	1,18	
8		RC-2 Investor Relationships	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2			
Total			4	4	9	7	11	4	9	2	58	59	100,0%	1,28	

ICS Toolbox

- Strengthen European **SMEs' competitiveness and innovation potential**
- Establish Intellectual Capital Statement (ICS) as the strategic **management and reporting tool for the knowledge driven economy**
- Develop a **pragmatic methodology for European SMEs**
- **Implement, test and improve the method**
- Provide a **European ICS Guideline** and supporting software **"ICS toolbox"**
- **Disseminate** the project results throughout Europe

Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals



Humankapital:

- Fachkompetenz
- Soziale Kompetenz
- Mitarbeitermotivation
- Führungskompetenz

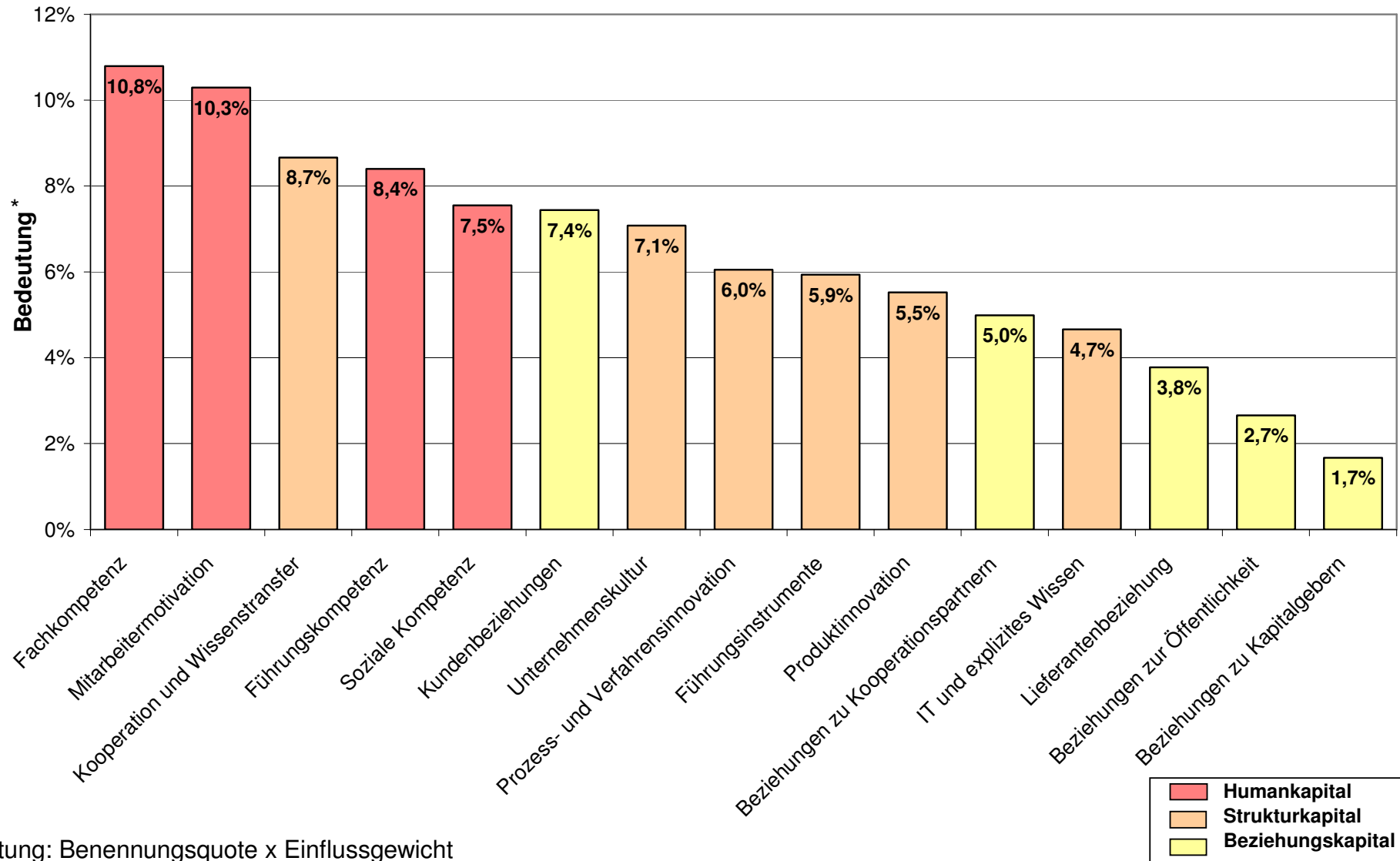
Strukturkapital:

- Kooperation und Wissenstransfer
- Führungsinstrumente
- IT und explizites Wissen
- Produktinnovation
- Prozess- und Verfahrensinnovationen
- Unternehmenskultur

Beziehungskapital:

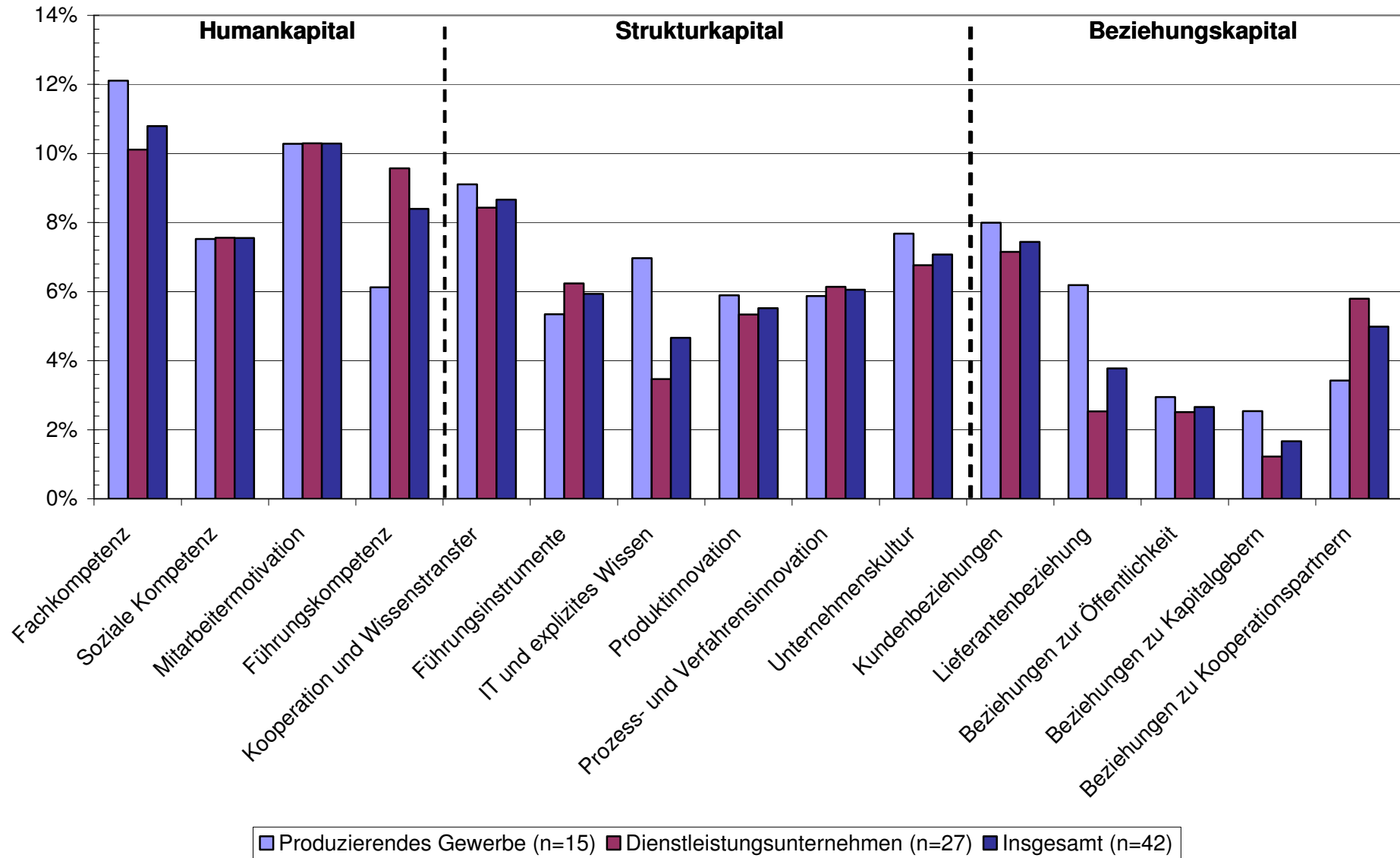
- Kundenbeziehungen
- Lieferantenbeziehungen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Beziehungen zu Kapitalgebern, Investoren
- Beziehungen zu Kooperationspartnern

Bedeutung der IK- Faktoren in deutschen KMU (N=44)



*Bedeutung: Benennungsquote x Einflussgewicht

Bedeutung der Standardeinflussfaktoren nach Sektoren



Humankapital ist für Dienstleister noch bedeutender als für Produktionsunternehmen

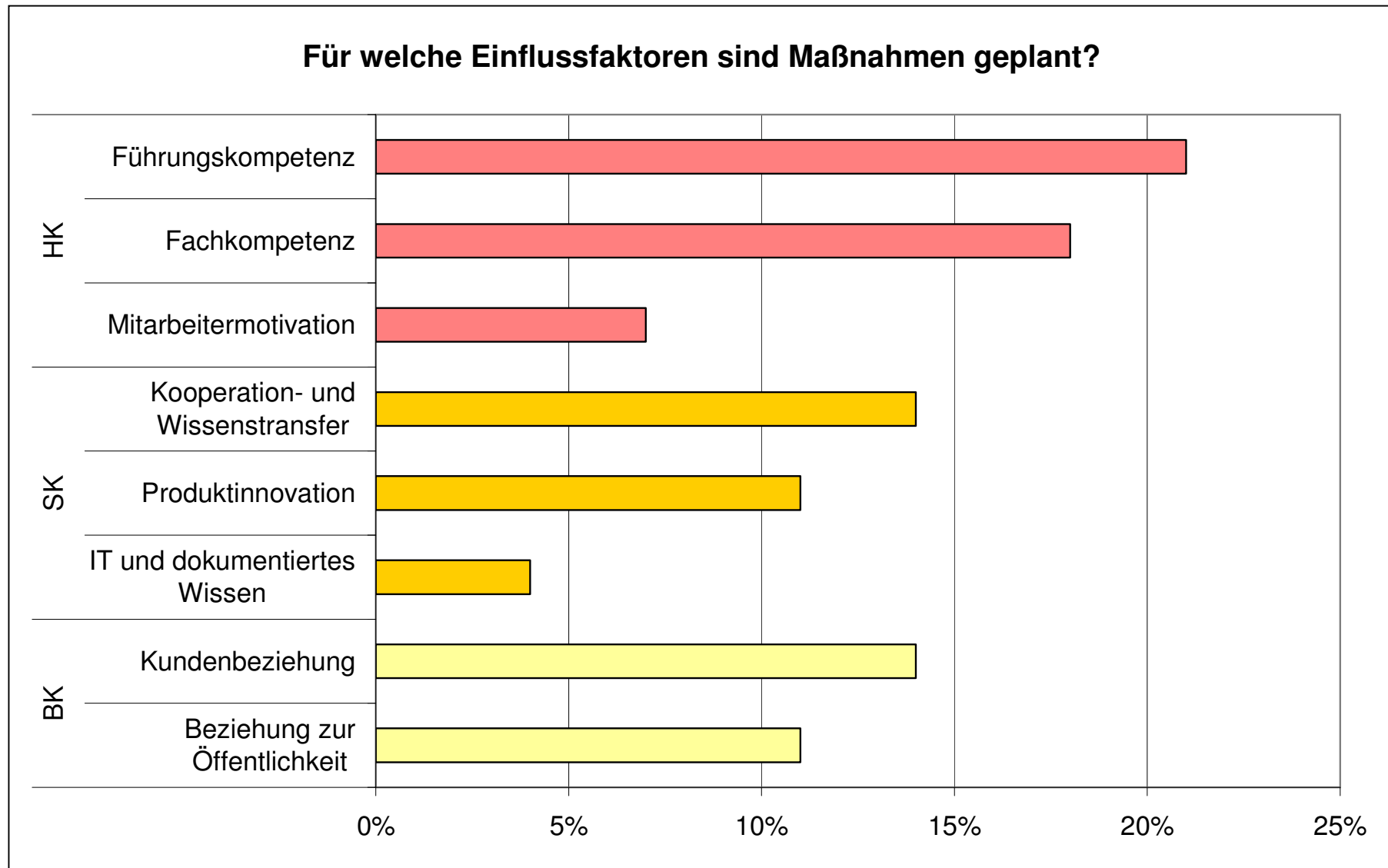
Die wichtigsten Faktoren des IK für beide untersuchten Sektoren:

Produzierendes Gewerbe	Dienstleistungsunternehmen
1. Fachkompetenz (HK)	1. Mitarbeitermotivation (HK)
2. Mitarbeitermotivation (HK)	2. Fachkompetenz (HK)
3. Kooperation und Wissenstransfer (SK)	3. Führungskompetenz (HK)

Mögliche Entwicklungsstrategien des IK bzw. Wissensmanagement-Strategien:

Entwicklungsfokus im:	Produzierendes Gewerbe	Dienstleistungsunternehmen
Humankapital	spezifische Fachkompetenzen	Mitarbeitermotivation, Führungskompetenz
Strukturkapital	Kodifizierungsstrategie	Personalisierungsstrategie
Beziehungskapital	Wissenstransfer von und zu Lieferanten	Wissensaustausch in Partnernetzwerken

Häufigste Maßnahmen zur Entwicklung des Intellektuellen Kapitals in deutschen KMU (N=44)



Agenda



1

Was ist Intellektuelles Kapital?

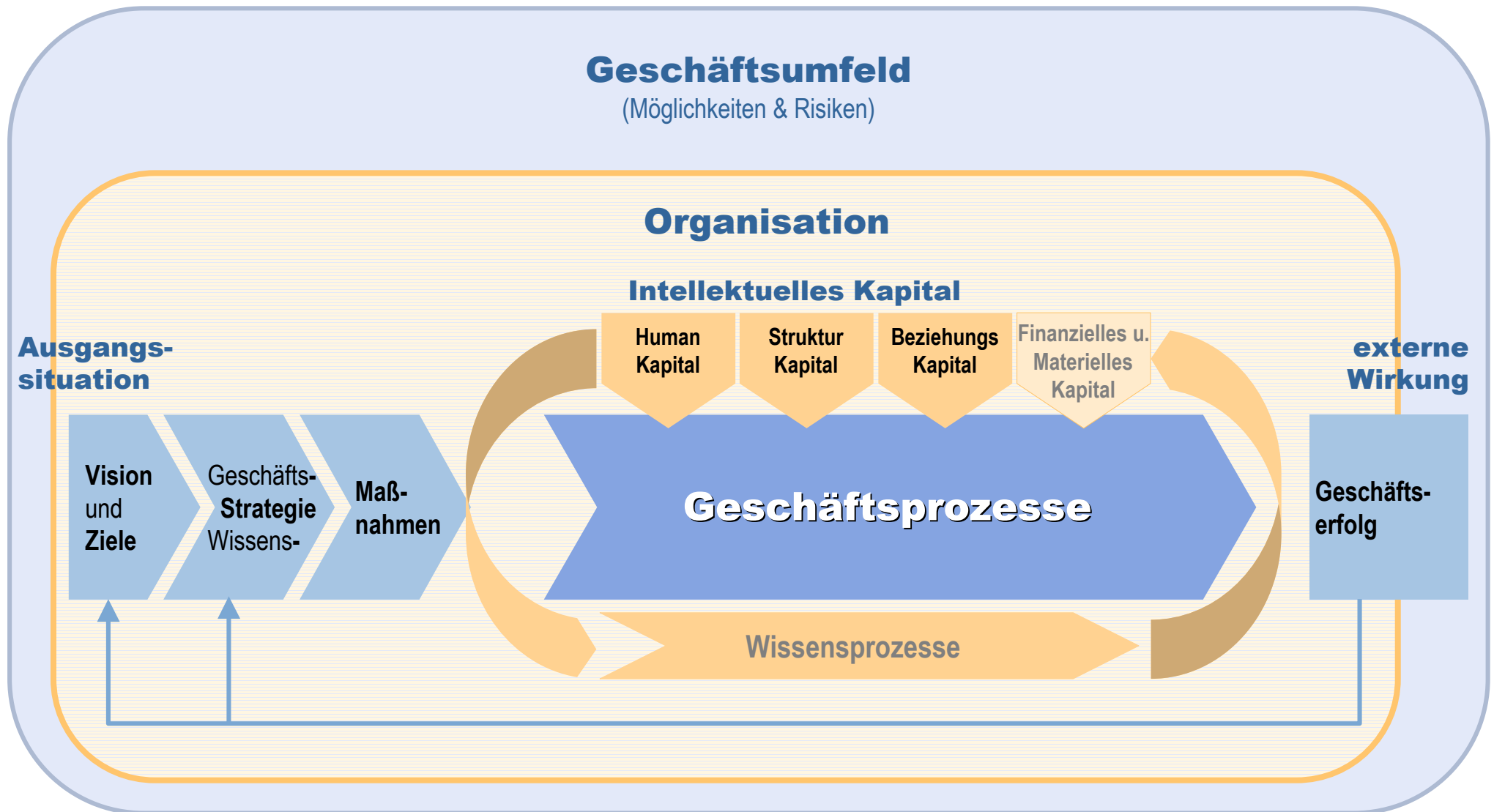
2

Stand der Forschung

3

Wissensbilanz – Made in Germany

Wissensbilanz-Modell des Arbeitskreis Wissensbilanz

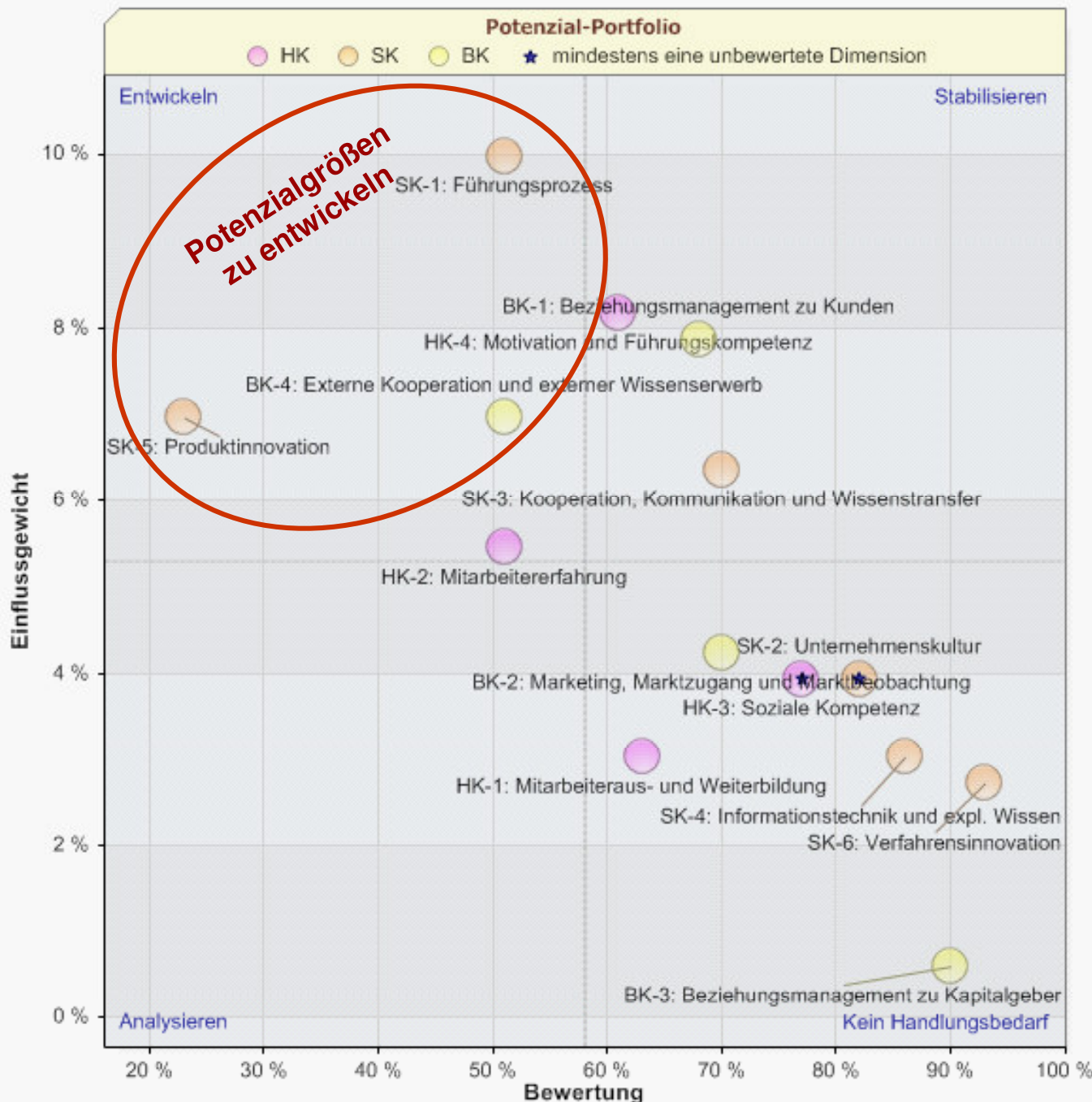


Anwendungsgebiete und Nutzen der Wissensbilanz



- **Diagnose:**
zur Analyse der Stärken und Schwächen im intellektuellen Kapital.
- **Entscheidungsunterstützung:**
zur Priorisierung der Bereiche mit dem größten Potenzial für die angestrebten Veränderungen.
- **Optimierung & Innovation:**
zur Ableitung von geeigneten Entwicklungsmaßnahmen.
- **Controlling und Maßnahmenmanagement:**
zur messbaren Steuerung von Maßnahmen aber auch zur Überwachung von Risiken und Chancen im intellektuellen Kapital.
- **Einbindung der Mitarbeiter:**
zur Verbesserung der Transparenz über Entscheidungsprozesse und Nachhaltigkeit von Maßnahmen.
- **Reporting:**
zur Erhöhung der Transparenz über weiche Werte bei externen Bezugsgruppen der Organisation.

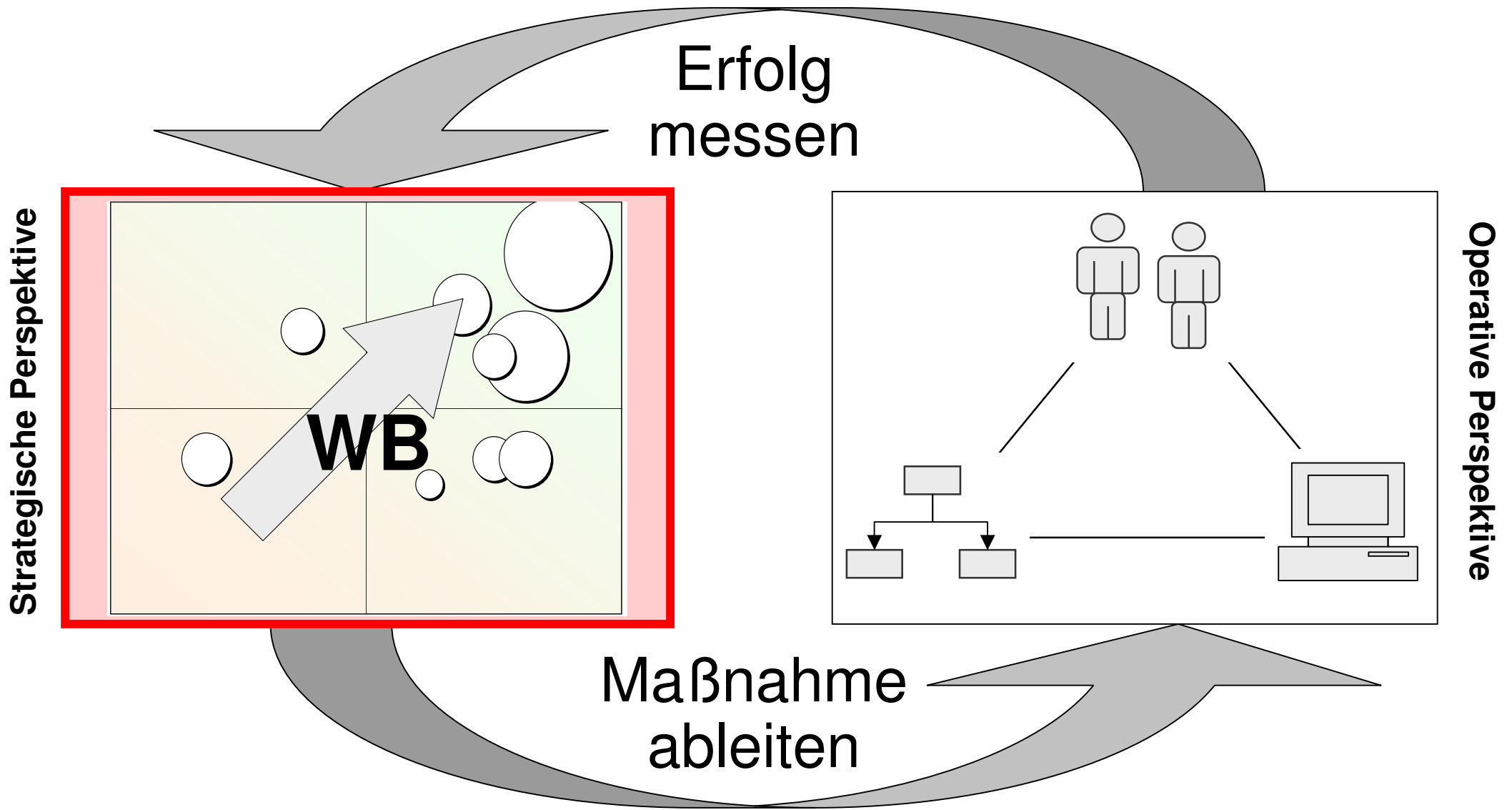
Entscheidungsunterstützung: Wo lohnt es sich zu investieren?



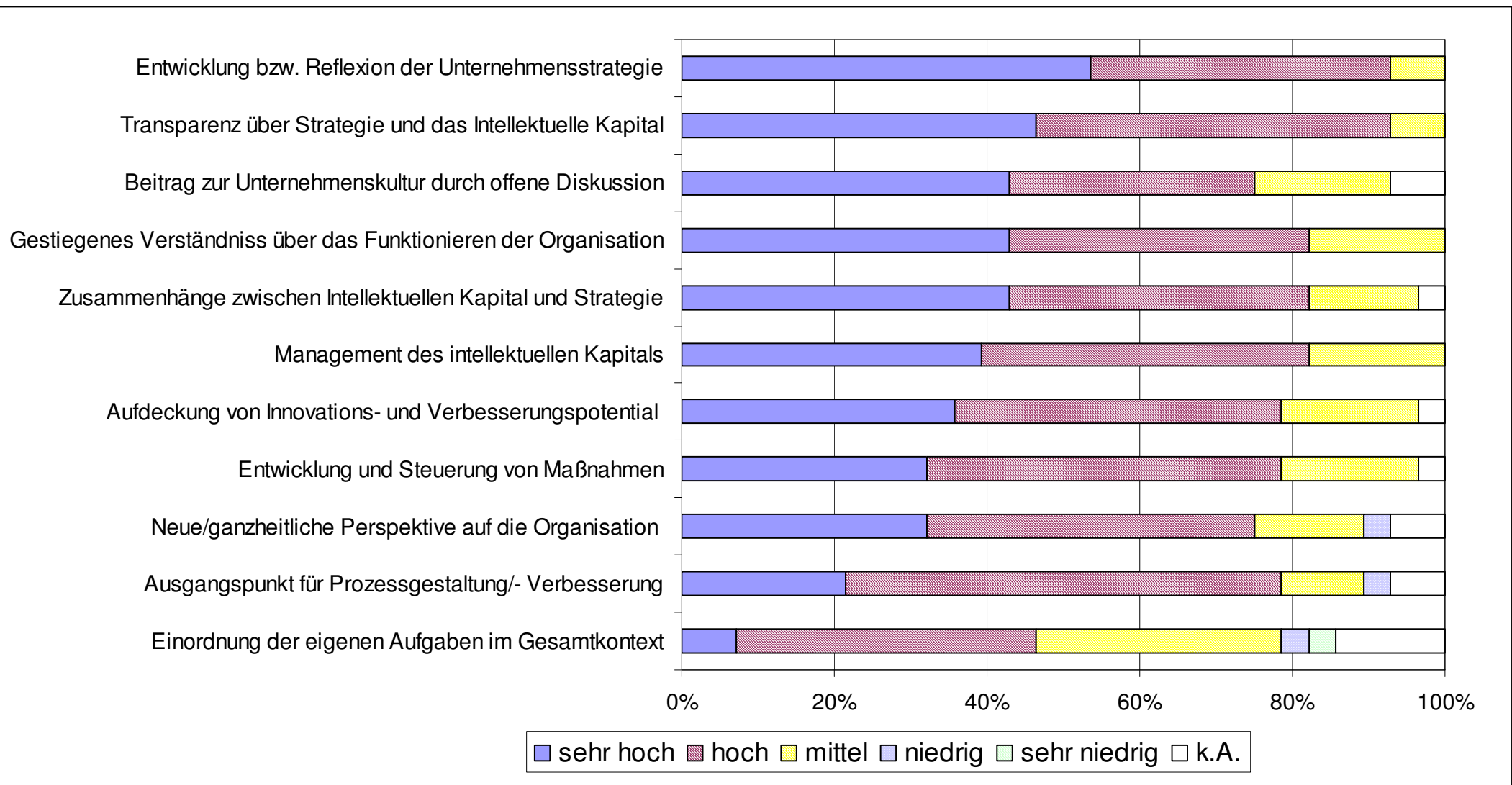
Potenzialgrößen:

- Mit relativ geringen Mitteln kann man eine **starke Verbesserung** erreichen (Paretoprinzip)
- Die Verbesserung erfolgt in jenen Bereichen, wo auch eine **hohe Wirkung** entfaltet werden kann...
- ...und bei Faktoren die eher **leicht zu steuern** sind

Wissensbilanzen zur Verknüpfung der strategischen und operativen Perspektive

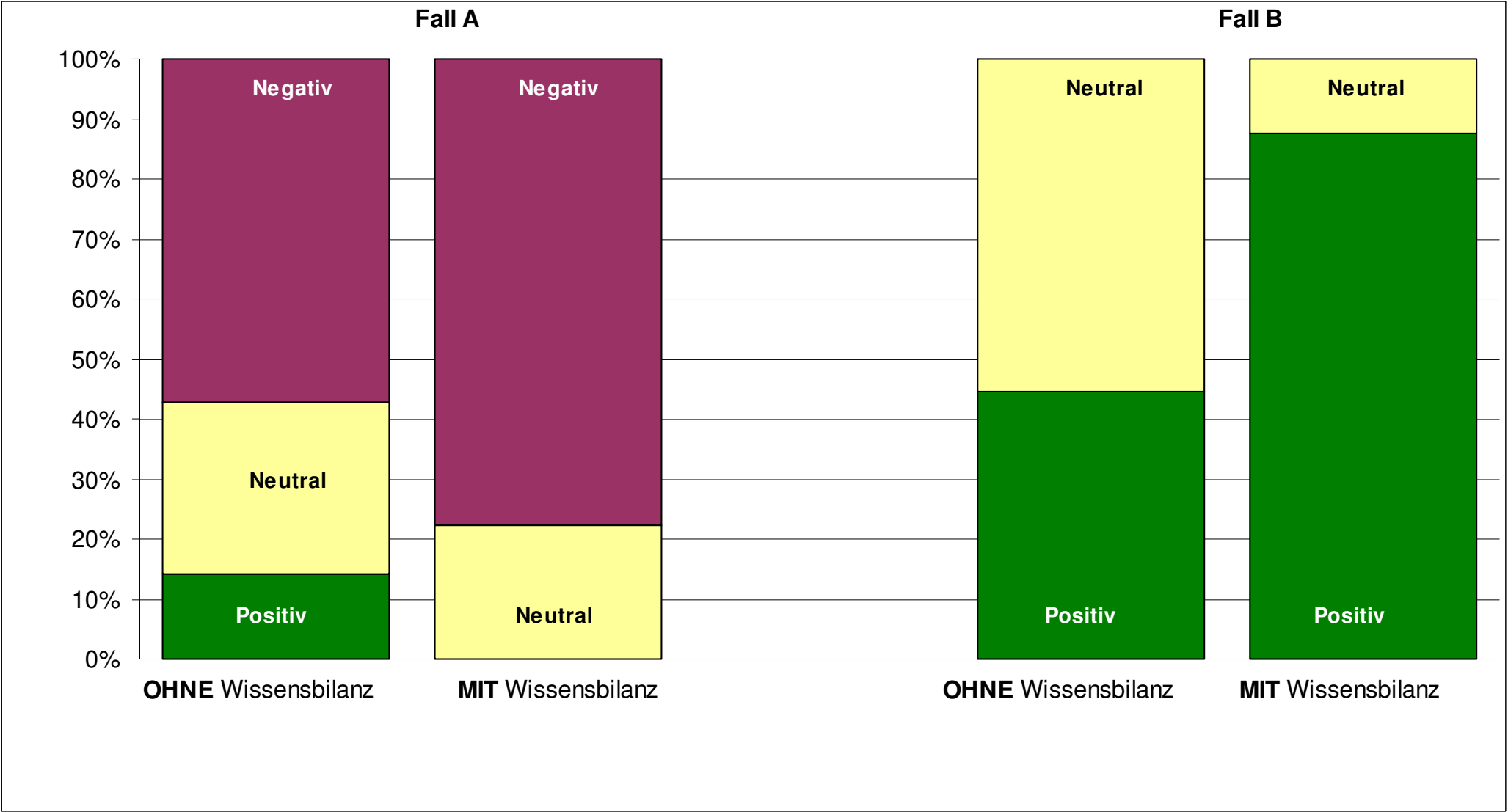


Nutzen der Wissensbilanz für KMU



Quelle: Fraunhofer IPK, „KMU Wirkungstest – Teil II“, Befragung der Wissensbilanz-Pilotanwender, Berlin, 2006

Wissensbilanz bei der Unternehmensbewertung durch Finanzanalysten



Wissensbilanz-Schnelltest als Einsteigermodul

www.wissensbilanz-schnelltest.de



2009_04_16_Wissenstest@Wiwo3

- Einfacher Einstieg für Praktiker in das Thema Intellektuelles Kapital
- Medienpartnerschaft mit der Wirtschaftswoche (wiwo.de) garantiert hohe Nutzerzahlen
- Online-Fragebogen mit 15 Fragen in ca. 10 Minuten zu beantworten
- Automatische Auswertung zu unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen mit ersten Handlungsempfehlungen
- Basis für Studie „Wissensstandort Deutschland“ zum Stand des Intellektuellen Kapitals in deutschen Unternehmen

Wissensbilanz-Benchmarking

www.wissensbilanz-benchmarking.de



[AK-WB] BENCHMARKING DES INTELLEKTUELLEN KAPITALS

Block A: Benchmark- Kriterien zur Auswahl der Vergleichsgruppe

Für Ihren IK-Benchmark-Bericht können Sie folgende Kriterien für Ihre Vergleichsgruppe definieren:

Mit welchem Sektor möchten Sie Ihr Unternehmen vergleichen? (Bitte wählen sie nur eine Antwort aus!)

Produzierendes Gewerbe Dienstleistung KEINE Einschränkung nach Sektor

Wählen Sie die Größe der Vergleichs-Unternehmen anhand der Anzahl der Mitarbeiter oder dem Jahresumsatz aus. (Mehrfachantworten sind zulässig!)

Vergleichsunternehmen mit Anzahl der Mitarbeiter von:

1 bis 10 MA 11 bis 50 MA 51 bis 250 MA 251 bis 1000 MA mehr als 1000 MA

KEINE Einschränkung nach Mitarbeiterzahl

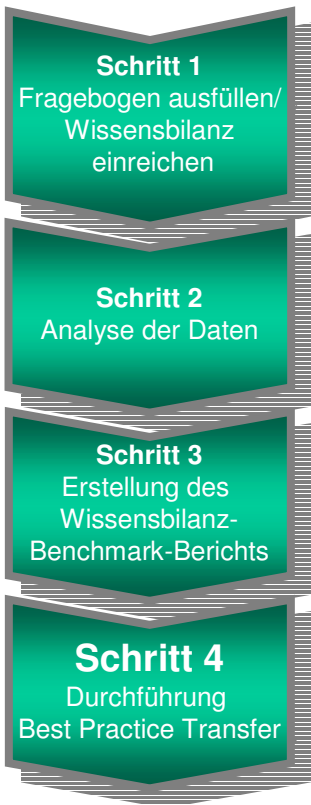
Vergleichsunternehmen mit Jahresumsatz (EUR) von:

bis 2 Mio. bis 10 Mio. bis 50 Mio. mehr als 50 Mio.

KEINE Einschränkung nach Umsatzvolumen

- Vergleich des eigenen Intellektuellen Kapitals mit einer selbst gewählten Referenzgruppe
- Transparenz über relative Stärken sowie Potenziale und Handlungsfelder im Intellektuellen Kapital
- Finden von geeigneten Benchmarkingpartnern für den gezielten Wissensaustausch und Best-Practice Transfer zu spezifischen Themen des Intellektuellen Kapitals (Benchmarking-Workshops)
- Datenerhebung entweder über vollständige Wissensbilanz oder über standardisierten Fragebogen
- Mitgliedschaft im IC-Club und Verwendung des Siegels „IC-Club Member“

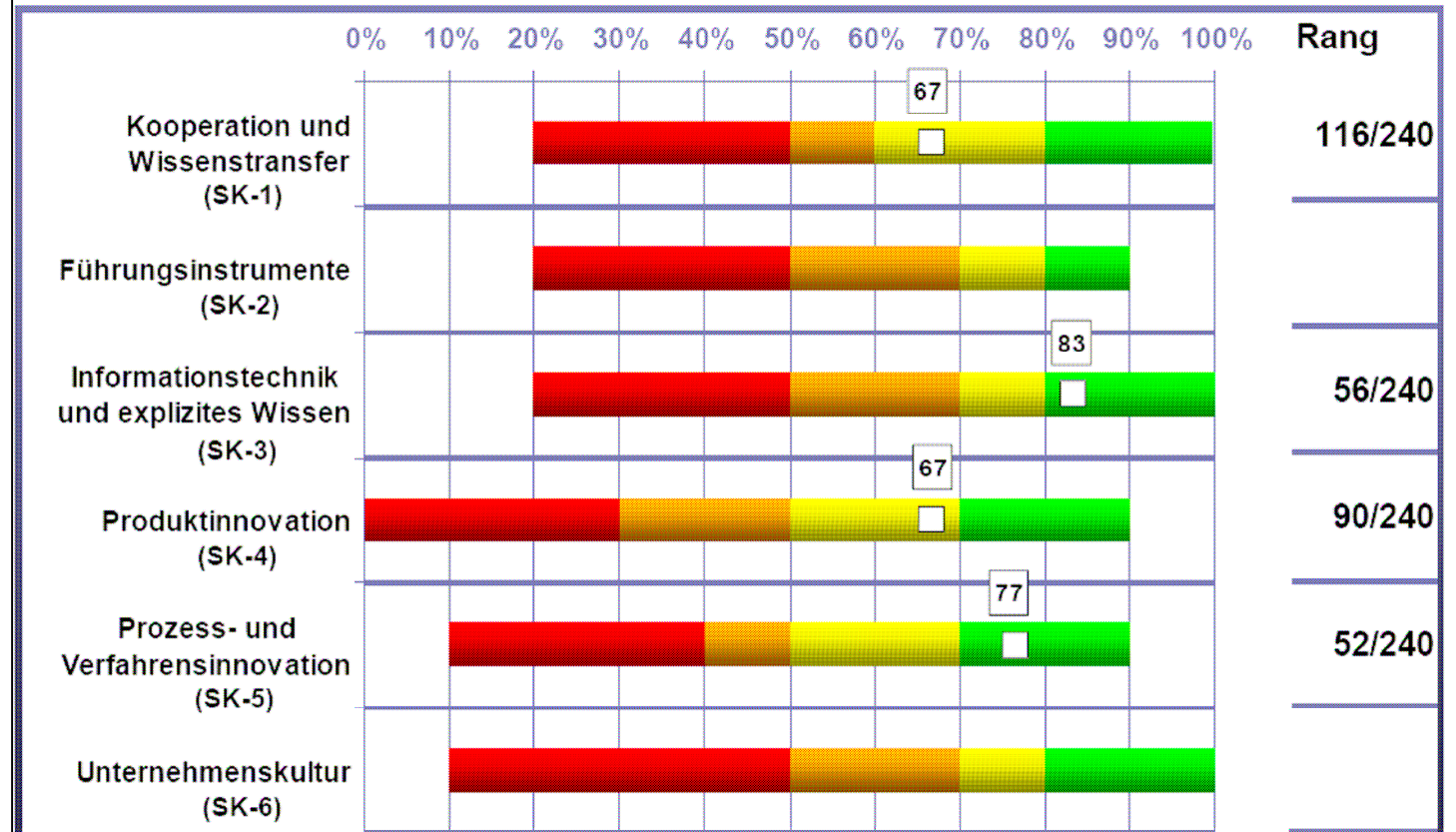
Wissensbilanz-Benchmarking-Bericht (Auszug): Positionierung innerhalb der Referenzgruppe



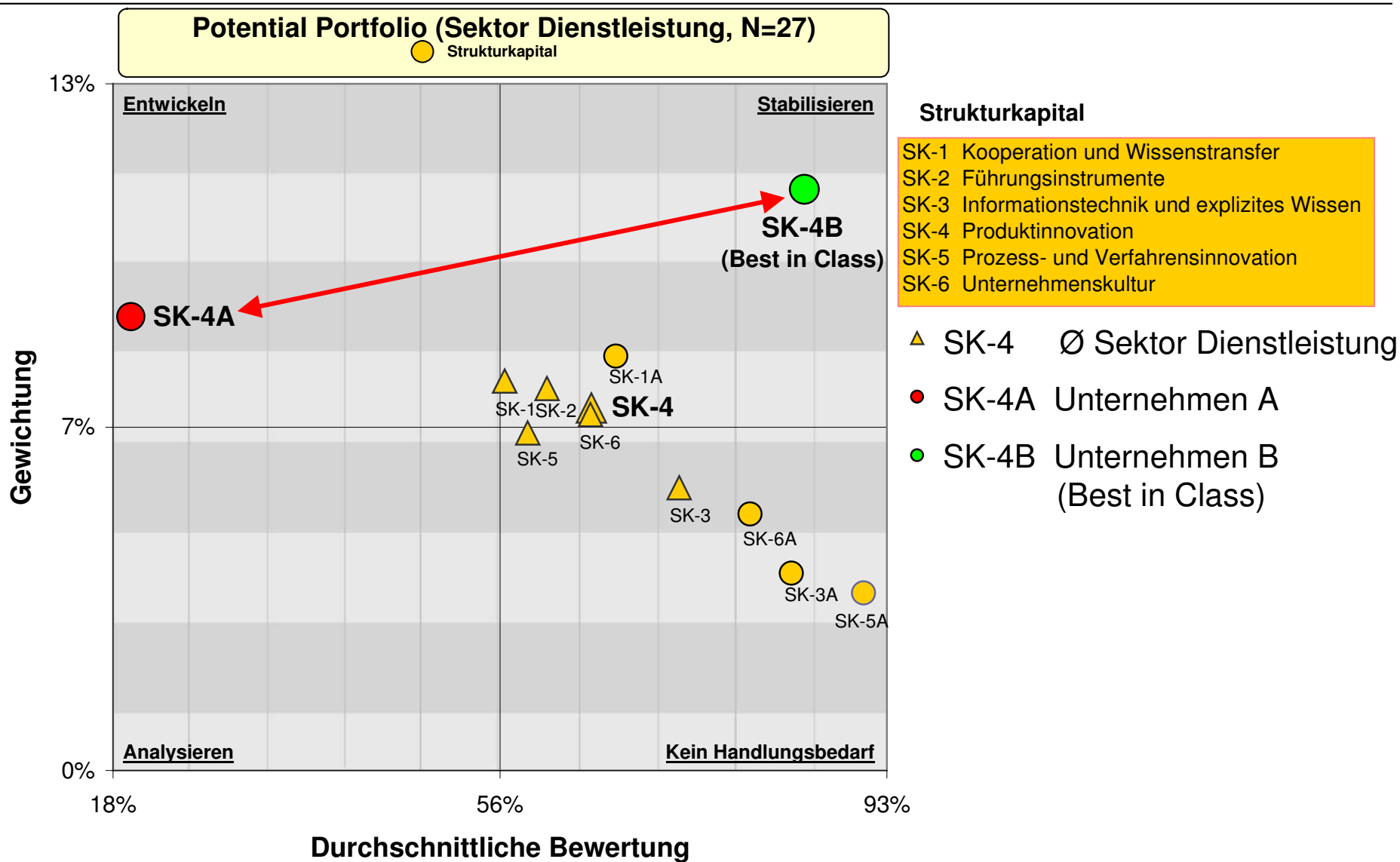
Ergebnisse

Strukturkapital-Perspektive

Ihre Bewertung im Vergleich zu Ihrer Vergleichsgruppe (N=240) auf Einflussfaktorebene:



Finden von geeigneten Benchmarking-Partnern zu bestimmten Themen des Intellektuellen Kapitals



Wissensbilanz-Audit



- **Sicherstellung der korrekten Anwendung** des WB Leitfadens
- **Förderung der nachhaltigen Nutzung** der WB als ein internes Managementinstrument durch Prüfung der Maßnahmenumsetzung
- **Ermöglichung der Vergleichbarkeit** von WB durch inhaltlich-vollständige WB
- **Sicherstellung der Glaubwürdigkeit** von WB, so dass Gläubiger die Informationen für ihre Rating-Entscheidung berücksichtigen
- **Etablierung der WB-Reputation** als ein vertrauenswürdige Dokument
- **Verbreitung der WB als IC Managementinstrument** – größere Akzeptanz wird vermehrte Nutzung dieser Methode auslösen

WB-Moderator (Level 1):

- ✓ Grundlagen der Methode
- ✓ Fallstudien

WB-Moderator (Level 2):

- ✓ 2 moderierte WB
- ✓ 1 approbierte WB

Geprüfter WB- Moderator (Level 3):

- ✓ vertiefende Theorie
- ✓ 2 moderierte WB
- ✓ Einreichung 1 WB als Abschlussarbeit
- ✓ Schriftliche und mündliche Prüfung

Geprüfter WB- Auditor (Level 4):

- ✓ WB Auditmethode
- ✓ 2 betreute Audits
- ✓ Schriftliche und mündliche Prüfung

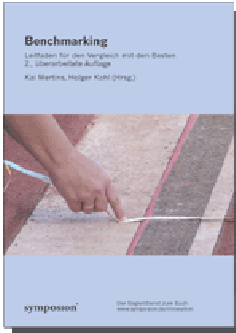
Danke für Ihre Aufmerksamkeit!



Wissensbilanzen

Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln

Hrsg.: Mertins, Alwert, Heisig
Beiträge von über 20 namhaften Experten!



Benchmarking

Leitfaden für den Vergleich mit den Besten

Hrsg.: Mertins, Kai; Kohl, Holger
Mit Beiträgen namhafter Experten!



Wissensmanagement im Mittelstand


Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele


Hrsg.: Mertins, K.; Seidel, H.
Neuerscheinung 2009

Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins

Direktor
Bereich Unternehmensmanagement
Fraunhofer IPK
Pascalstraße 8-9
10587 Berlin

 kai.mertins@ipk.fraunhofer.de

 +49(0)30 / 390 06 234

 +49(0)30 / 393 25 03

www.um.ipk.fraunhofer.de

www.akwissensbilanz.org